Diagnostic institutionnel de SOGESOL

DAI/FINNET - ANIMH

HAITI

Décembre 2004

CONFIDENTIALITE : *Le rapport appartient exclusivement à l'institution*

Diagnostic institutionnel de SOGESOL

DAI/FINNET - ANIMH

HAITI

Décembre 2004

Au moment de recevoir le rapport, l'institution s'engage à envoyer à DAI-FINNET cette page signée et datée, qui servira comme accusé de réception.

Date : **Signature :**

CONFIDENTIALITE : *Le rapport appartient exclusivement à l'institution*

INDEX

1. OBJECTIFS 2

2. METHODOLOGIE UTILISEE 2

2.1. PLAN DE TRAVAIL SUIVI 2
2.2. RAPPORT FINAL POUR L'INSTITUTION 3
2.3. RAPPORT FINAL POUR ANIMH ET DAI/FINNET 3

3. REVUE DES POINTS-CLE 4

4. ANNEXE: ANALYSE DETAILLEE DE DOMAINES 6

TABLEAU 1 : PROPRIETE ET GOUVERNANCE 6
TABLEAU 2 : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE 6
TABLEAU 3 : RESSOURCES HUMAINES ET PERSONNEL 6
TABLEAU 4 : SYSTEME D'INFORMATION ET DE GESTION, TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION 6
TABLEAU 5 : PROCESSUS ET GESTION DE RISQUES DE CREDIT 6
TABLEAU 6 : GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE 6
TABLEAU 7 : GESTION FINANCIERE 6
TABLEAU 8 : CONTROLE INTERNE ET ADMINISTRATION DU RISQUE 6

1. Objectifs

L'objectif général du travail a été d'effectuer une analyse détaillée de l'institution en prêtant une attention particulière aux aspects organisationnels et qualitatifs, afin d'évaluer son niveau de développement et d'identifier les principales défaillances internes et menaces externes, aussi bien que les opportunités à portée de l'institution. Cet exercice a entendu produire :

a. un outil opérationnel qui puisse aider la direction de l'institution à renforcer ses capacités institutionnelles et à améliorer ses politiques et procédures;
b. une synthèse des résultats du travail, à soumettre à l'Association Nationale des Institutions de Microfinance d'Haïti (ANIMH), qui aide à dessiner un programme global d'assistance technique et formation.

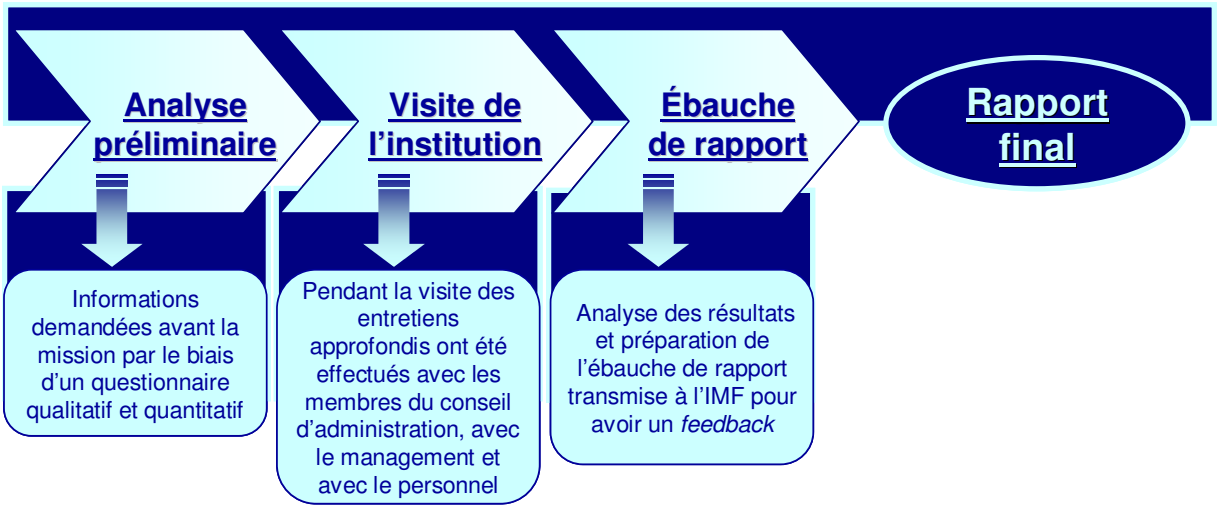
2. Méthodologie utilisée

Les politiques et procédures mises en place par chaque institution ont été comparées avec les meilleures pratiques reconnues au niveau international. En particulier a été effectué une évaluation détaillée des **domaines** suivants:

- Propriété et gouvernance
- Planification stratégique et opérationnelle
- Ressources humaines et du personnel
- Système d'information et de gestion, technologie de l'information
- Processus et gestion de risques de crédit
- Gestion administrative et comptable
- Gestion financière
- Contrôle interne et administration du risque

Par chaque domaine, on a entendu cerner les conséquences potentielles et les risques liés aux principales défaillances relevées. Les particularités du contexte des opérations et du cadre légal ont été tenues en compte dans l'évaluation de différentes caractéristiques et des points faibles. A partir de cette analyse, on a élaboré une gamme de recommandations ponctuelles. Ces recommandations aideraient à dresser une ligne de travail pour l'amélioration des capacités opérationnelles, organisationnelles et stratégiques de l'institution, dans le but de s'attaquer aux pratiques défaillantes identifiées et, dans un deuxième temps, de pouvoir se soumettre à une évaluation externe.

2.1. Plan de travail suivi


Analyse préliminaire
Visite de l'institution
Ébauche de rapport
Rapport final
Informations demandées avant la mission par le biais d'un questionnaire qualitatif et quantitatif
Pendant la visite des entretiens approfondis ont été effectués avec les membres du conseil d'administration, avec le management et avec le personnel
Analyse des résultats et préparation de l'ébauche de rapport transmise à l'IMF pour avoir un feedback

2.2. Rapport final pour l'institution

Le rapport personnalisé pour l'institution inclut :

1. **Une revue des points-clé,** qui synthétise les principales pratiques défaillantes identifiées et nos recommandations pour y faire face. La relevance attribuée à chaque domaine dépend de l'importance du domaine même pour le type d'institution aussi bien que du poids des faiblesses identifiées.
2. **Une analyse détaillée de domaines évalués et des recommandations** correspondantes, sous forme de mesures correctives à mettre en œuvre. Les recommandations sont reparties à court/moyen (au-dessous de 18 mois) et moyen/long terme. **Les recommandations à court/moyen terme adoptent une échelle de priorité à 5 niveaux** (**A à E,** avec A le prioritaire).

Il est important de souligner que **le rapport appartient exclusivement à l'institution** et que Microfinanza srl aura soin d'assurer la **confidentialité** des données reçues.

L'institution aura la possibilité de partager son rapport personnalisé avec qui lui conviendra. DAI-FINNET se rend disponible à collaborer avec l'institution, là où l'institution le souhaiterait, pour identifier les mesures à entreprendre.

2.3. Rapport final pour ANIMH et DAI/FINNET

ANIMH et DAI-FINNET recevront un rapport final de synthèse des résultats et des conclusions du travail, incluant des recommandations générales et les modalités proposées afin de contribuer à la résolution des problèmes soulevés, pour les membres de l'ANIMH qui ont pris part à cet exercice.

Pour ce qui concerne la **confidentialité**, il faut remarquer que le rapport final n'inclura pas d'informations ponctuelles et données sensibles des institutions participant dans le diagnostic.

3. Revue des points-clé

Domaines	Points-clé et recommandations	Relevance
Propriété et gouvernance	L'implication personnelle du PDG dans la Sogesol a, jusqu'à maintenant, garanti une certaine équilibration des intérêts de la banque (dont il est employé et membre du CA) et de ceux de la société de service créée sous son impulsion. Il est nécessaire que ce balancement d'intérêts soit assuré, afin de garantir un suffisant dégrée d'autonomie à la Sogesol, surtout au moment où elle se renforce institutionnellement et devient de plus en plus intéressante du point de vue des performances. Nous recommandons l'intégration (déjà prévue par la Présidence/DG) de deux nouveaux membres au CA, afin d'assurer la représentation de l'actionnariat minoritaire et un contrôle de la prépondérance de la Sogebank dans le Conseil. Cela est de tant plus important puisque la participation des membres internationaux ne peut pas être assurée pour chaque mois.	**Moyenne - haute**
Planification stratégique et opérationnelle	Les projections actuelles couvrent les besoins prévus jusqu'à Septembre 2005. La direction de SOGESOL est en train de planifier le processus de conception et rédaction du nouveau plan d'affaires. Il est important que le nouveau plan et projections financières soient approuvés dans le premiers mois de 2005, pour que la direction puisse déterminer les objectifs et les politiques de crédit à adopter.	**Moyenne**
	Nous suggérons le progressif établissement d'un poste de responsable de ressources humaines qui puisse coordonner la gestion du personnel, tout en soulageant les directeurs des départements financier et commercial. Cela devrait permettre de gérer plus efficacement certains aspects délicats de la vie institutionnelle (v. politique salariale, plan de carrière, etc.), dans lesquels la Sogesol n'a pas toujours fait preuve de performance et qui pourraient aider à créer un milieu de travail plus motivant et en garantir la stabilité. Ce poste pourrait se développer à partir de l'existant poste de coordinateur de formation. Nous recommandons de créer un poste d'assistant de directeur financier qui puisse prendre la relève d'un poste clé qui, jusqu'à maintenant, a représenté un pilier de l'évolution de l'institution. Cela assurerait la continuité des fonctionnes, soulageant l'institution d'une dépendance de la personne en charge du poste et donnant une majeure flexibilité à la structure organisationnelle (par exemple, en permettant au DF de passer à la DG).	**Moyenne**
Système d'information et de gestion et technologie d'information	Nous considérons de toute urgence la résolution du problème de rentrée incorrecte des données de remboursement au niveau de la caisse de Sogebank. Cela affecte l'efficience opérationnelle de l'institution (v. réconciliation des écarts) et la fiabilité de données produites par le système (v. nécessité de manipulation), ce qui peut se refléter dans un ralentissement du processus de prise de décisions. Un système de double code ou, comme on est en train de considérer, l'utilisation de *smart cards* devrait rapidement être implémenté, dans la limite des accords pris avec la banque (v. aussi domaine GESTION ADMINISTRATIVE et COMPTABLE). Absence d'un manuel d'utilisateur. Il est important qu'un manuel soit développé par le département même ou par un consultant externe, ce qui pourrait aussi améliorer la capacité d'intégration de nouveaux membres au département, la transmission d'information et l'optimisation de l'utilisation du logiciel. Au même temps, il est nécessaire que la responsable du département poursuive une formation spécifique avancée, afin de mieux pouvoir manipuler le système selon les besoins de l'institution et de réduire le risque de création de *bugs* au moment de développement du logiciel.	**Haute**

Domaines	Points-clé et recommandations	Relevance
	Il serait souhaitable de diversifier territorialement les *back-ups* du logiciel de crédit faits au niveau des agences et si possible prévoir un *back-up* de la province au siège central. Les rapports qui constituent la base de travail et prise de décisions au niveau de portefeuille sont très lourds et pas immédiats dans leur utilisation. La production de rapports doit être améliorée et simplifiée pour optimiser la communication.	
Processus de crédit et gestion de risque de crédit	Il est nécessaire que le suivi de procédures de recouvrement et la coordination entre les officiers de crédit et ceux de recouvrement soit amélioré. L'utilisation systématique du formulaire de recouvrement serait très utile pour optimiser un processus qui implique plusieurs phases et personnes. La procédure formelle de renégociation de prêts n'est pas efficace et une modification du logiciel est requise pour mieux gérer cette pratique potentiellement utile, en particulier dans cette phase.	**Moyenne - basse**
Gestion administrative et comptable	La conciliation automatique des données comptables et du logiciel de crédit (SICREDITO) dégage des différences qui sont relevées au niveau des comptes de transit. Cela est dû au fait que les cassiers de la SB font des erreurs à l'enregistrement de numéro de prêts qui permet l'imputation par *batch* dans le logiciel de crédit de SOGESOL des transactions sur le portefeuille. Cela affecte l'efficience opérationnelle de l'institution (2 employés travaillent spécifiquement sur la réconciliation des écarts de comptes de transit) et la fiabilité de données produites par le système, ce qui peut se refléter dans un ralentissement du processus de prise de décisions. Nous encourageons d'implémenter le plus tôt possible le plan de Sogesol qui compte sur l'automatisation des remboursements et décaissements sur C/E pour contourner ce problème d'erreurs de caisse et/ou l'introduction de la carte intelligente (*smart cards*), dans la limite des accords pris avec la banque. Une autre solution peut être l'introduction d'un deuxième code de vérification par le cassier de la SB (maintenant il y a un seul code: le numéro de prêt) qui, a travers le *batch*, doit fonctionner pour la conciliation de comptes comptables si ne fonctionne pas le première code. Nous suggérons aussi l'adoption d'une tenue formelle d'un *tracking* des changements des politiques et procédures comptables, pour éviter erreurs de comparaison entre données comptables de différentes périodes.	**Haute**
Gestion financière	Sans urgence et avec moins de priorité nous suggérons la rédaction d'un manuel de politiques et de procédures financières.	**Basse**
Contrôle interne et administration du risque	La fonctionne de contrôle interne, relativement nouvelle, a déjà atteint une bonne formalisation des procédures de contrôle. Cependant, on a remarqué qu'il y a eu peu de visites en Province probablement dû aux événements de la dernière année qui ont rendu difficile les déplacements. Pour cela nous encourageons (comme a été prévu dans le calendrier de visites 04-05) de faire plus de visites en Province afin d'avoir là-bas aussi un contrôle efficace et adéquat. L'audit interne du groupe SB rapporte au CA de SS. Il n'exécute pas un control complet de administration du risque et de plus actuellement il n'y a pas un control interne technique de la technologie d'information. Nous recommandons l'introduction d'un contrôle technique périodique de l'IT et, moins prioritaire, la création d'un responsable d'administration du risque qui rapporte au CA.	**Moyenne - basse**

4. Annexe: Analyse détaillée de domaines

Tableau 1 : Propriété et gouvernance
- Statut légal
- Composition et qualité du CA
- Fonctionnement et fonctionnes de la gouvernance
- Communication avec la direction et information

Tableau 2 : Planification stratégique et opérationnelle
- Conformation du plan d'affaires
- Processus et structure du plan d'affaires
- Pertinence et cohérence du plan d'affaires

Tableau 3 : Ressources humaines et personnel
- Organisation
- Politiques du personnel
- Formation du personnel
- *Reporting*

Tableau 4 : Système d'information et de gestion, technologie de l'information
- Organisation
- Plateforme informatique, logiciels et technologie d'information
- Politiques et procédures
- *Reporting*

Tableau 5 : Processus et gestion de risques de crédit
- Organisation et structure des agences
- Politiques de crédit et de gestion de risque de crédit
- Processus
- *Reporting* et communication

Tableau 6 : Gestion administrative et comptable
- Organisation
- Manuels et politiques comptables et administratives
- Processus
- *Reporting*

Tableau 7 : Gestion financière
- Organisation
- Politiques et manuels
- Processus
- *Reporting* et communication

Tableau 8 : Contrôle interne et administration du risque
- Organisation
- Politiques et procédures du contrôle interne
- Politiques et procédures de l'administration du risque – audit interne
- *Reporting* et communication
- ANNEXE: Qu'est-ce que c'est que le contrôle interne ?